تنمية الموارد البشرية
وأهميتها في المؤسسات الخيرية

إعـــداد

خالد علي جاسم الكندري

بحثٌ مقدَّمٌ إلى

« مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث »

دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي

٢٠ – ٢٢ يناير ٢٠٠٨ م

ملخص البحث

في ضـوء تنامـي الاهتمام بالتدريب في مختلف قطاعات الأعمال ، لم تكن مؤسسـات العمل الخـيري بمعـزل عن هـذا الاتجاه بـل إن طبيعـة الوظيفة الاجتماعيـة لهذه المؤسسـات عليها أن تفـرض اهتماما خاصـاً بالتدريب نظـراً للطبيعة الخاصة التـي تحتاجها للعاملـين فيها من قناعة خاصـة بهـذا العمـل وكذلك الحماس لـه ، وفي ظل تنامـي اهتمام الـدول بمتابعـة وتوجيه هذه المؤسسـات وهـي بصـدد معالجـة مشـكلات المجتمـع وقضايـا تنميتـه .. بحيـث تلعـب هذه المؤسسـات دورا حيويا في المسـاهمة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية، يصبح هناك حاجة ملحة لإيجاد منظومة مؤسسـية لتنمية الموارد البشرية العاملـة في هذه الجهات ، وتوفير التأهيل اللازم لها باعتبار المورد البشري هو الأساس في نجاح مثل هذه المؤسسات في تحقيق اهدافها .

ولمـا كان بيـت الـزكاة الكويتي أحد أبرز المؤسسـات التـي تعمل في هذا المجـال في منطقة الخليـج ونظـراً للتجربـة المميـزة للبيت في هـذا المجال حيث أصبـح البيت إحدى المؤسسـات الراسـخة في المجتمـع الكويتـي والتـي تـؤدي دورا حيويـا في المسـاهمة بالتنميـة الاجتماعيـة والاقتصاديـة ، بالإضافـة إلى أن تجربـة البيت أصبحـت تمثل تأصيلاً وترسـيخاً لتجربة مميزة في مجال العمل المؤسسي في تنظيم جمع وتوزيع الزكاة ، مما جعل هذه التجربة محل اهتمام الكثير من الدول العربية و الإسلامية .

مـن هـذا المنطلق وحيـث إن التدريب كان من العوامل الأساسـية التي سـاهمت في تحقيق النجـاح لتجربة بيت الزكاة ، فإن هذا البحث يهدف إلى التعرف على مدى وأهمية دور التدريب في تطويـر الأداء مـن خـلال تطويـر العمل والعاملـين بهذه المؤسسـة الرائـدة ، وكذلك تقديم استعراض عام للكيفية التي يدار بها العمل التدريبي فيها .

مدخل الدراسة

- أولاً: مقدمـــــــة.
- ثانياً: مشكـلة الدراسة.
- ثالثاً: أهمـية الدراسة.
- رابعاً: فروض الدراسة .
- خامساً: حدود الدراسة.

أولاً : مقـدمة:

تمثـل القـوى البشرية أهم وأقيم المـوارد لأي دولة، فالقوى البشرية هي التي تبنى وتشـيد وتديـر وتصـون وتصنع الحضارة، للـدول التي تنقصها المـوارد البشرية ولا تسـتطيع أن تأخذ مكانتها المرموقة بين سائر الدول مهما توافرت لديها الموارد الأخرى .

ولا نقصد بتوافر أو نقص القوى البشرية الكم فقط بل نقصد الكم والنوع، فالإنسان غير المتعلم وغير المدرب هو إنسـان مسـتهلك لا يسـاهم في مسـيرة التنمية لدولته بل على العكس يمثل عقبة فى سبيل تقدمها.

مـن هنـا كانت أهمية التدريـب وضرورته للدول الناهضة فكل دولـة تحرص على أن يتولى أبناؤهـا عبء تطويرها ودفع عجلة التقدم فيها لذلك تضع نصب أعينها ضرورة تعزيز وتقوية النشاط التدريبي في جميع مؤسساتها العامة والخاصة.

ولقـد شـهد العـالم في الربـع الأخـير من القـرن العشريـن تطـورات سريعـة ومذهلة على المسـتوى الاقتصادي والتكنولوجي، لذا فإنه قد أصبح على أي منظمة تسـعى للنجاح وإثبات

مكانتها محلياً وعالمياً إن تعمل باستمرار على تطوير وتدريب الكفاءات البشرية العاملة فيها، فالتدريب يوفر للمنظمات احتياجاتها من القوى العاملة المدربة، إذ من خلال هذه القوى العاملة تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، كما أن هذه القوى العاملة هي المعنية بإدارة وتشغيل كافة عناصر الإنتاج الأخرى، فهي التي تقف خلف المعدات والآلات لتديرها بفاعلية، وهي التي تنسق الجهود وتوجه الجميع للعمل على تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

لذا فإن الحكم على كفاءة المنظمات أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة مواردها البشرية، وهذه الكفاءة لن تتأتى للموارد البشرية إلا من خلال التدريب والتطوير، لذا فقد حظي تدريب العاملين في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في جميع المنشآت الخاصة والعامة وخصصت له المبالغ الكبيرة ، وأصبحت الخطط التطويرية تعتمد على التدريب باعتباره يحتل مركزاً محورياً في تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية والجودة ، فالتدريب بما يحدثه من تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات ، يجعل العاملين لائقين وقادرين على القيام بأعمالهم ومسئولياتهم بكفاءة ومقدرة وإنتاجية عالية .

وفي ضوء تنامي الاهتمام بالتدريب في مختلف قطاعات الأعمال ، لم تكن مؤسسات العمل المدني بمعزل عن هذا الاتجاه بل لقد فرضت طبيعة الوظيفة الاجتماعية لهذه المؤسسات عليها اهتماما بالتدريب نظراً للطبيعة الخاصة التي تحتاجها للعاملين فيها من قناعة بهذا العمل وكذلك الحماس له ، وفي ظل تنامي اهتمام الدول بمتابعة وتوجيه هذه المؤسسات وهي بصدد معالجة مشكلات المجتمع وقضايا تنميته .. بحيث تلعب هذه المؤسسات دورا حيويا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية بها .

ولما كان بيت الزكاة الكويتي أحد أبرز المؤسسات التي تعمل في هذا المجال في منطقة الخليج ونظراً للتجربة المميزة للبيت في هذا المجال مما جعل البيت إحدى المؤسسات الراسخة في المجتمع الكويتي والتي تؤدي دورا حيويا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع

الكويتـي ، بالإضافـة إلى أن البيت أصبح يمثل تأصيلاً وترسـيخاً لتجربة مميـزة في مجال العمل المؤسـسي في مجـال تنظيم و جمـع وتوزيع الزكـاة ، مما جعـل هذه التجربة محل اهتـمام الكثير من الدول العربية و الإسلامية .

مـن هـذا المنطلق وحيـث إن التدريب كان من العوامل الأساسـية التي سـاهمت في تحقيق النجاح تجربة بيت الزكاة ، فإن هذه الدراسـة تهدف إلى التعرف على مدى وأهمية دور التدريب في تطويـر الأداء مـن خـلال تطويـر العمل والعاملـين بهذه المؤسسـة الرائـدة ، وكذلك تقديم استعراض عام للكيفية التي يدار بها العمل التدريبي فيها .

ثانياً : مشكلة الدراسة:

إن طبيعـة العمـل في مؤسسـات الـزكاة والحكومية منهـا خاصة تفرض عـلى العاملين بها خصوصية مميزة فهذه المؤسسات على الرغم من كونها مؤسسات حكومية تخضع لكافة اللوائح والضوابـط والقوانـين المنظمة للعمل الحكومـي ، إلا أنها تتميز بميزة فريـدة تجعلها في مصاف مؤسسـات العمـل الخـاص بما يميزها مـن روح التحدي والسـعي إلى تحقيق أعلى مسـتوى من الإيراد ، لتكون لديها القدرة المالية المطلوبة لتنفيذ برامجها وخدماتها الاجتماعية .

ومـن هـذا المنطلـق فـإن طبيعـة الأداء في هذه المؤسسـات تختلـف عـن الأداء الذي يحكم مؤسسـات العمـل الحكومي والذي غالباً ما يتسـم بالهـدوء و الروتينية وبـطء التنفيذ ، ويعتقد الباحث أن للتدريب دوراً فاعلاً في هذا المجال نظراً لكونه أحد العناصر الرئيسـية التي يمكن أن تؤثر على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

ومن ثم فإن مشكلة هذا الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

- **ما هو دور التدريب في تطوير المؤسسات ؟**

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما هو طبيعة التدريب في مؤسسات الزكاة ؟

٢. ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه التدريب في تطوير جوانب العمل في مؤسسات الزكاة ؟

٣. ما مدى مساهمة التدريب في تطوير أداء العاملين في مؤسسات الزكاة ؟

٤. ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور التدريب في مؤسسات الزكاة ؟

ثالثاً : فروض الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على إثبات صحة الفروض التالية من عدمها :

١. أن التدريب يمكن ان يساهم مساهمة فعالة في تطوير العمل (الأداء المؤسسي).

٢. أن التدريب يلعب دوراً رئيسياً في تطوير أداء العاملين .

٣. أن التدريب يساهم في تطوير الأداء العام من خلال تطوير العمل والعاملين.

رابعاً : منهج الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى المحاولة للكشف عن العلاقة بين التدريب و تطوير مستويات الأداء الفردي والمؤسسي بصفة خاصة في مؤسسات الزكاة ، وقد تم إعداد هذه الدراسة من خلال :

- الدراسة المكتبية (النظرية).
- الدراسة الميدانية (التطبيقية).

أ- الـدراسة النظرية :

هـدف الباحـث مـن وراء الدراسـة النظريـة إلى عـرض نتائـج الدراسـات السـابقة ذات الارتبـاط بموضـوع الدراسـة و كذلك تقديم إطار عـام للكيفية التي تتم بهـا العملية التدريبية والمتغيرات المرتبطة بها ، والتي سـتكون بمثابة إطار مرجعي عند عرض ومناقشة الواقع العملي للكيفية التي يتم بها العمل التدريبي في الجهة محل الدراسة.

ب- الـدراسة العملية :

تم تصميم الدراسـة الميدانية بما يفي بمتطلبات اختبار فروض الدراسـة وذلك على النحو التالي :

- اختيار جهة تنفيذ الدراسـة (بيت الزكاة الكويتي) باعتباره أحد مؤسسات الزكاة التي وصلت من التطوير المؤسسي إلى ما يجعله في مصاف المؤسسات النموذجية التي تتميز بمستوى عال من الأداء.

- استعراض الآلية التي يتم بها النشاط التدريبي في الجهة محل الدراسة والكيفية التي يتم بها الربط بين أهداف النشاط التدريبي وتطوير الأداء.

- تقييم دور التدريب في تطوير الأداء من خلال استقصاء آراء العاملين .

ج ـــ تحديد مجتمع الدراسة :

نظـــراً لقلـة عدد مفردات المجتمع - حيث عدد العامليـن في بيت الزكاة (٣٢٠) في تاريخ إعـداد الدراسـة – فقـد اعتمـد الباحـث في تحديد عينة الدراسـة عـلى الطريقة الطبقيـة من بين العاملين بإدارات بيت الزكاة ، وداخل كل طبقة تأخذ العينة العشـوائية البسـيطة ، وجاء توزيع العينة طبقا للوزن النسـبي لحجم كل طبقة بالمجتمع حيث تم توزيع ١٦٠ اسـتمارة ، وبلغ عدد الاستمارات الواردة الصالحة ١٤٦ استمارة بنسبة استجابة (٩١,٣٪).

خامساً : حدود الدراسة:

في نطـاق قدرات الباحث ، ونظراً للطبيعة الميدانية للدراسـة فقـد روعي المحددات التالية عند إجراء الدراسة:

١ - اقتصر تطبيق الدراسة على إحدى مؤسسات الزكاة (بيت الزكاة الكويتي).

٢- تم تطبيق الدراسة عام ٢٠٠٧ في شهر مـايو واستغرقت أربعة أسابيع.

٣- تم تعمـيم استمارة الدراسة على كافة العاملين في الجهة محل البحث.

* * *

توصيف مجتمع الدراسة

- أولاً : نشأة بيت الزكاة الكويتي .
- ثانياً : الهيكل التنظيمي لبيت الزكاة.

أولاً : نشأة بيت الزكاة:

كان تأسيس بيت الزكاة في دولة الكويت خطوة رائدة لإحياء ركن عظيم من أركان الإسلام وتيسير أدائه ، بهدف العمل على جمع وتوزيع الزكاة والخيرات بأفضل وأكفأ الطرق المتاحة شرعاً وبما يناسب التطورات السريعة في المجتمع واحتياجاته.

وانطلاقا من عادات المجتمع الكويتي وحبه للخير والتي درج عليها منذ القدم ، فقد قامت الحكومة الكويتية بتقديم مشروعين منفصلين في دورة مجلس الأمة ١٩٨١ – ١٩٨٥ لجمع وتوزيع أموال الزكاة ، وشاركت وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بجهد في دمجهما في مشروع واحد وافق عليه مجلس الأمة وصدر تحت القانون رقم (٥) لسنة ١٩٨٢ بتاريخ ٢١ ربيع الأول ١٤٠٣ هـ الموافق ١٦ يناير ١٩٨٢م.

وكان مضمون هذا القانون هو إنشاء هيئة حكومية مستقلة تحت مسمى بيت الزكاة ، هكذا أسس بيت الزكاة لتكريس وتحقيق الأهداف التالية :

- جمع وتوزيع أموال الزكاة والخيرات وصرفها في مصارفها الشرعية.
- القيام بأعمال الخير والبر العام التي دعا إليها ديننا الإسلامي الحنيف.
- التوعية بالزكاة ودورها في الحياة وبث روح التكافل والتراحم بين أفراد المجتمع ، وتجسيد ذلك كله بصورة عملية مشهودة من خلال الأعمال والأنشطة التي يقوم بها البيت.

وتتكـون مـوارد البيت من الـزكاة والصدقات والهبـات بالإضافة الى المعونة السـنوية من الدولة حيث تقدم الدولة معونة سنوية لتحقيق أهداف البيت ودعم أنشطته المختلفة.

وقـد عمـل البيـت منذ تأسيسـه على توجيـه مسـاعداته للمسـاهمة في التنميـة الاقتصادية والاجتماعية على الصعيدين المحلي والخارجي بالتنسيق مع الهيئات والمؤسسات المتخصصة.

ثانياً : الهيكـل التنظيمي لبيت الزكـاة:

لما كان الهيكل الإداري والتنظيمي احد المرتكزات الأساسية في البناء المؤسسي لأي منظمة سواء كانت حكومية او خاصة ، لذا فقد عني القائمون على بيت الزكاة بدراسة وتطوير الهيكل التنظيمي و تطويره بصفة دورية لتحقيق اكبر قدر من انسـياب العمل والتناسـق بين الوحدات الإدارية حتى يؤدي هذا الهيكل دوره في تحقيق أهداف بيت الزكاة .

ومـن هـذا المنطلق تجري مراجعة دورية للهيكل كل خمس سـنوات ، وفيـما يتعلق بالهيكل الحالي فإنه يمكن تمييز أربع قطاعات رئيسية للعمل كالتالي:

١) قطاع الإدارة العليا .. وتتبعه الوحدات التالية :

١ – مجلس الإدارة .

٢ – المدير العام.

٣ – مكتب الاستثمار.

٤ – مكتب الشئون الشرعية.

٥ – مكتب التدقيق.

٢) قطاع الموارد و الإعلام .. وتتبعه الوحدات التالية :

١ – مكتب نائب المدير العام لشئون الموارد والإعلام.

٢ – إدارة تنمية الموارد.

٣ – إدارة العلاقات العامة والإعلام.

٤ – إدارة التطوير الإداري والتدريب.

٣) قطاع الخدمات الاجتماعية .. وتتبعه الوحدات التالية :

١ – مكتب نائب المدير العام للخدمات الاجتماعية.

٢ – إدارة النشاط الخارجي.

٣ – إدارة المشاريع والهيئـات المحلية.

٤ – إدارة الخدمة الاجتماعية.

٥ – مكتب الأسر المتعففـة.

٤) قطاع الشئون المالية والإدارية . . وتتبعه الوحدات التالية :

١ – مكتب نائب المدير العام للشئون المالية والإدارية.

٢ – إدارة الشئون الماليـــــة.

٣ – إدارة الشئون الإدارية.

٤ – مركز نظم المعلومات.

٥ – مكتب الشئون القانونية.

نتائج الدراسة الميدانية

- **أولاً : نتائج قياس دور التدريب في تطوير العمل .**
- **ثانياً : نتائج قياس دور التدريب في تطوير العاملين.**

أولاً : نتائج قياس دور التدريب في تطوير العمل:

بعد ترجيح الاستجابات الواردة في الاستبيان بالأوزان التالية (موافق بشدة = ٤) (موافق = ٣) (غير موافق = ٢) (لا ادري = ١) لجميع العبارات التي تقيس الاتجاه لبنود دور التدريب في تطوير العمل (التطوير المؤسسي) ، وبنود دور التدريب في تطوير العاملين .

تم حساب المتوسط المرجح لكل مجموعة على حدة ولهما معا ، ويوضح الجدول رقم (١٠) قياس الاتجاه نحو دور التدريب في تطوير العمل وترتيبها ، حيث يظهر الجدول أن الأهمية النسبية للتطوير العام تبلغ (٧١ ٪) تقريباً ، كما يظهر الجدول أن المتوسط العام المرجح لجميع بنود تطوير التدريب للأداء في العمل بلغ ٢,٨٣ بانحراف معياري ٠,٦٤ .

وفيما يتعلق بأهم ثلاثة بنود ساهم التدريب في تطويرها وخاصة للأداء في العمل (المؤسسي) من وجهة نظر عينة الدراسة والتي حصلت على نسبة (٨٠٪) فأكثر ، كانت بالترتيب كالتالي :

١- تطوير الأداء بالقطاع.

٢- تطوير الأداء بالقسم.

٣- تطوير الأداء بالإدارة.

بينما نجد أن آخر خمس بنود بالترتيب والتي حصلت على نسبة (٦, ٦٥٪) فأقل ، هي:

١. تطوير مشاريع الإنفاق.

٢. تطوير الهيكل التنظيمي.

٣. تطوير الرقابة الشرعية.

٤. تطوير نظم الرقابة المالية .

٥. تطوير النظم الإيراديـــة.

وفيـما يتعلق بدلالة تفســير هذه النتائج ، هو تركيز الـدورات التدريبية على نظم التطوير و أهـداف التطوير العامة بدرجة أكبر من تطوير المجالات التخصصية ، وما يمكن الوصول إليه مـن خلال هذه النتيجـة هو الحاجة إلى تكثيف الدورات التدريبيـة التخصصية والتي تركز على مجالات العمل.

وفيـما يتعلـق بآراء العاملين في المسـتوى التنفيذي حول دور التدريـب في التطوير لمختلف جوانـب العمـل في بيت الزكاة ، تشـير البيانـات التحليلية للجـدول (١٠-١) إلى نفس النتائج السابقة حيث :

١. **أشارات النتائج إلى أن أهم ثلاث مجالات ساهم التدريب في تطويرها كانت كالتالي :**

- تطوير الأداء بالقطاع.
- تطوير الأداء بالقسم.
- تطوير الأداء بالإدارة.

٢. **بينما كانت آخر ثلاث مجالات في القائمة هي :**

- تطوير مشاريع الإنفاق.
- تطوير نظم الرقابة المالية .
- تطوير الرقابة الشرعية.

ثانياً : نتائج قياس دور التدريب في تطوير العاملين :

ويوضح الجدول رقم (١١) قياس الاتجاه نحو دور التدريب في العناصر الخاصة بتطوير العاملين ، حيث يظهر الجدول أن الأهمية النسبية للتطوير العام تبلغ (٧٧ ٪) تقريباً ، كما يظهر الجدول أن المتوسط العام المرجح لجميع بنود تطوير التدريب للأداء في العمل بلغ(٠٨ ,٣) بانحراف معياري (٥٦ ,٠)

ومن خلال الجدول تظهر النتائج أن أهم خمسة عوامل ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين:

- إكساب المعارف والمهارات الجديدة وذلك بدرجة أهمية نسبية (٤ ,٨٤ ٪)
- تطوير المهارات العملية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٩ ,٨٢ ٪)
- تطوير الأداء العام وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨ ,٨١ ٪)
- تطوير الجوانب السلوكية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٢ ,٨١ ٪)
- تطوير المعلومات والمعارف اللازمة لأداء العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (٧ ,٨٠ ٪).

من ناحية أخرى تظهر النتائج أن أقل خمسة عوامل ساعد التدريب في تطويرها لدى العاملين:

- تنمية الوعي الشرعي وذلك بدرجة أهمية نسبية (٦ ,٦٧٪)
- تأهيل العاملين لمناصب أعلى وذلك بدرجة أهمية نسبية (٠ ,٦٨ ٪)
- معالجة أسباب عدم الرضا عن العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨ ,٨١ ٪)
- إيجاد الحلول لبعض مشاكل العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (٤ ,٧٢ ٪)
- تطوير المهارات والقدرات الإشرافية اللازمة لأداء العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (١ ,٧٣ ٪)

وفيما يتعلق بآراء العاملين في المستوى التنفيذي (الموظفين) حول دور التدريب في تطوير العاملين، تشير البيانات التحليلية للجدول (١١-١) إلى النتائج التالية :

أن أهم خمسة عناصر ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت :

١- إكساب المعارف والمهارات الجديدة وذلك بدرجة أهمية نسبية (٦ ,٨٣٪)

٢- تطوير المهارات العملية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٣ ,٨١٪)

٣- تطوير مستوى الأداء العام وذلك بدرجة أهمية نسبية (٧ ,٨٠٪)

٤- تطوير الجوانب السلوكية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨٠٪)

٥- معالجة مشاكل العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨ ,٧٩٪)

أن أقل خمسة عناصر ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت :

١- تأهيل العاملين لمناصب أعلى وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨ ,٦٥٪)

٢- تنمية الوعي الشرعي وذلك بدرجة أهمية نسبية (٦, ٦٦٪)

٣- المهارات والقدرات الإشرافية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨, ٧٠٪)

٤- إيجاد الحلول لمشاكل العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨, ٧٠٪)

٥- معالجة أسباب عدم الرضا وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨, ٧٠٪)

ومن خلال تحليل هذه النتائج نجد أنها تتفق مع النتائج التي يتضمنها التحليل العام لآراء العاملين في البيت من حيث احتفاظ هذه العوامل بنفس درجة الأهمية النسبية مقارنة بباقي العوامل ، مع اختلاف درجة الترتيب فيما بينها .

وهذا يؤكد على أن هناك بعض الجوانب المتفق عليها بين العاملين سواء فيما يتعلق برؤيتهم للجوانب التي ساهم التدريب في تطويرها او تلك التي تحتاج إلى مستوى أعلى من الاهتمام .

وفيما يتعلق بآراء رؤساء الأقسام حول دور التدريب في تطوير العاملين ، تشير البيانات التحليلية للجدول (١١-٢) إلى النتائج التالية :

أن أهم خمسة عناصر ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت :

١- تطوير الأداء العام وذلك بدرجة أهمية نسبية (٩, ٩٠٪)

٢- تطوير المهارات العملية بدرجة أهمية نسبية (٩, ٩٠٪)

٣- المهارات والقدرات الإدارية بدرجة أهمية نسبية (٦٤, ٨٨٪)

٤- معالجة مشاكل العمل بدرجة أهمية نسبية (٦٤, ٨٨٪)

٥- إكساب المعارف والمهارات الجديدة بدرجة أهمية نسبية (٣٦, ٨٦٪)

أن أقل خمسة عناصر ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت :

١ – إيجاد الحلول لمشاكل العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨٢ , ٨١٪)

٢ – تغيير سلوك العاملين وذلك بدرجة أهمية نسبية (٥٥ , ٧٩٪)

٣– تأهيل العاملين لمناصب أعلى وذلك بدرجة أهمية نسبية (٢٧ , ٧٧٪)

٤ – تنمية الوعي الشرعي وذلك بدرجة أهمية نسبية (٢٧ , ٧٧٪)

٥ – معالجة أسباب عدم الرضا وذلك بدرجة أهمية نسبية (٧٣ , ٧٢٪)

ومـن خـلال تحليل هـذه النتائـج نجد أنهـا تختلف إلى حـد ما عـن النتائج التـي يتضمنها التحليل العام لآراء العاملين في البيت من حيث تغيير درجة الأهمية النسـبية لبعض العوامل و تقدم عوامل جديدة ضمن أهم خمسـة عوامل مثـل : تطوير المهارات العملية و تطوير المهارات والقدرات الإدارية .

وبالمثـل فيمـــا يتعلق بأقل خمسـة عوامل حيث تضمنت عامل (تغيير سـلوك العاملين) وهو ما لم تتضمنه النتائج العامة .

وفيـما يتعلق بآراء المديرين ومسـاعدي المديرين حول دور التدريـب في تطوير العاملين ، تشير البيانات التحليلية للجدول (١١–٣) إلى النتائج التالية :

إن أهم خمسة عناصر ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت :

١ – تطوير المهارات العملية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨٩٪)

٢– تطويـر المعلومـات والمعـارف اللازمـة لأداء العمـل وذلـك بدرجـة أهميـة نسـبية (٨٧٪ , ٥)

٣- إكساب المعارف والمهارات الجديدة وذلك بدرجة أهمية نسبية (٥ ,٨٧٪)

٤- تطوير المهارات والقدرات التخصصية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٩ ,٨٥٪)

٥- تطوير الجوانب السلوكية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٩ ,٨٥٪)

إن أقل خمسة عناصر ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت :

١- إيجاد الحلول لمشاكل العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (٧٨٪)

٢- تطوير قيم وثقافة العمل المؤسسي وذلك بدرجة أهمية نسبية (٧٨٪)

٣- تغيير سلوك العاملين وذلك بدرجة أهمية نسبية (٧٦٪)

٤- تنمية الوعي الشرعي لدى العاملين وذلك بدرجة أهمية نسبية (٦٨٪)

٥- معالجة أسباب عدم الرضا وذلك بدرجة أهمية نسبية (٦٧٪)

ومن خلال تحليل هذه النتائج نجد أنها تختلف إلى حد كبير عن النتائج التي تضمنتها التحليلات السابقة من حيث احتلال بعض العوامل التي كانت تصنف على أنها من العوامل الخمس الأقل أهمية مثل (تطوير المهارات العملية) و تحولها إلى أحد العوامل الخمس الأكثر أهمية.

ومن خلال هذه النتائج التي تظهر اختلافاً جوهرياً بين آراء العاملين في مستوى الإدارة الوسطى وآراء العاملين بصفة عامة و آراء رؤساء الأقسام ، قد يلفت الانتباه حاجة جهة التدريب لإعادة النظر في أسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تراعي الأخذ [أراء كل من المديرين الموظفين أنفسهم .

وفيمـا يتعلق بتحليل عامل الخبرة ودراسـة أثره على آراء العاملين حول دور التدريب في تطويـر العاملين ، تشـير البيانـات التحليلية للجدول (١٢) والتي تعـرض اراء ذوي الخبرة من (٢-٥ سنوات) إلى النتائج التالية :

إن أهم خمسة عناصر ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت :

١- معالجة مشاكل العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨٥٪)

٢- إكساب المعارف والمهارات الجديدة وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨٥٪)

٣- تطوير مستوى الأداء العام وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨٤٪)

٤- اكتساب المهارات والقدرات التخصصية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨٤٪)

٥- إلمام العاملين بكل جديد وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨٤٪)

إن أقل خمسة عناصر ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت :

١- معالجة أسباب عدم الرضا وذلك بدرجة أهمية نسبية (٧٨٪)

٢- فهم وداراك العلاقات التنظيمية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٧٨٪)

٣- إيجاد الحلول لمشاكل العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (٧٧٪)

٤- تأهيل العاملين لمناصب أعلى وذلك بدرجة أهمية نسبية (٧٢٪)

٥- تنمية الوعي الشرعي وذلك بدرجة أهمية نسبية (٦٩٪)

ومـن خـلال تحليـل هـذه النتائج نجـد أنها تتفـق إلى حد كبـير مـع النتائج التـي تضمنها التحليـل العـام من حيـث تحديد العوامـل ذات الأهمية والأقـل أهمية التي سـاهم التدريب في تطويرها لدى العاملين .

ومـن خـلال هذه النتائج يزداد التأكيد على أن هناك بعض المجالات التي تحتاج الى التركيز عليها من قبل الجهة المشرفة على التدريب باعتبارها من العوامل الرئيسية التي تساهم في تطوير قدرات ومهارات الموظفين.

وفيمـــا يتعلـق بتحليـل آراء ذوي الخـبرة من (٨ سـنوات فأكثر) تشـير بيانـات الجدول (١٢-١) إلى النتائج التالية :

إن أهم خمسة عناصر ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت :

١- تطوير المهارات العملية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٩ , ٨٣٪)

٢- اكتساب المعارف والمهارات الجديدة وذلك بدرجة أهمية نسبية (٥ , ٨٣٪)

٣- تطوير الأداء العام وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨ , ٨٢٪)

٤- تطوير المعلومات و المعارف اللازمة لأداء العمل بدرجة أهمية نسبية (٨ , ٨١٪)

٥- تطوير الجوانب السلوكية وذلك بدرجة أهمية نسبية (١ , ٨١٪)

إن أقل خمسة عناصر ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت :

١- إيجاد الحلول لمشاكل العمل وذلك بدرجة أهمية نسبية (٢ , ٧٣٪)

٢- المهارات والقدرات الإشرافية وذلك بدرجة أهمية نسبية (٢ , ٧١٪)

٣- معالجة أسباب عدم الرضا وذلك بدرجة أهمية نسبية (٨٦ , ٦٩٪)

٤- تأهيل العاملين لمناصب أعلى وذلك بدرجة أهمية نسبية (١٥ , ٦٨٪)

٥- تنمية الوعي الشرعي وذلك بدرجة أهمية نسبية (١ , ٦٧٪)

ومـن خـلال تحليل هـذه النتائج نجد أنهـا تتباين مع النتائـج التي تضمنتهـا آراء العاملين ذوي الخـبرة الأقـل من خمس سـنوات ، حيث هناك اتفـاق على عاملين فقط من خمسـة عوامل ضمـن أهـم خمسـة عوامل سـاهم التدريب في تطويرهـا لدى العاملـين وهما عامـلا (المعارف والمهارات الجدية ، تطوير مستوى الأداء العام).

بينـما نجـد أن هناك اتفاقاً على العوامل الأقل أهمية ، سـاهم التدريـب في تطويرها ، حيث يوجد اتفاق على أربعة من خمسة عوامل ، وهي :.

- إيجاد الحلول لمشاكل العمل .
- معالجة أسباب عدم الرضا .
- تأهيل العاملين لمناصب أعلى .
- تنمية الوعي الشرعي .

***

النتائج والتوصيات

- أولاً : خلاصة الدراسة .
- ثانياً : نتائج الدراسة.
- ثالثاً : توصيات الدراسة .

أولاً : خلاصة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المزاوجة بين الإطار النظري والتطبيقي حيث ركز الفصل الأول على تقديم استعراض عام عن مشكلة الدراسة وأهميتها والمنهج المتبع فيها وكذلك مقارنة أهدافها بمجموعة من الدراسات السابقة التي أعدت في هذا المجال.

بينما ركز الفصل الثاني على تقديم إطار نظري متكامل تم من خلاله استعراض الأسس العلمية للعملية التدريبية وكيفية إدارة العمل التدريبي بصورة متكاملة ..

أما عن الجانب الميداني من الدراسة فقد تم تغطيته من خلال الفصل الثالث والذي تضمن توصيفاً عاماً شاملاً لمجتمع الدراسة وكذلك تحليل نتائج البحث الميداني والذي تم تطبيقه من خلال توزيع استبيانه على عينة مختارة من العاملين في بيت الزكاة (مجتمع البحث) .

بعد إتمام عملية التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية المستقاة من أجوبة الباحثين حول دور التدريب في تطوير العمل والعاملين في بيت الزكاة مما يكون البحث قد حقق أهدافه المنشودة والمتمثلة في معرفة الدور الذي لعبه التدريب خلال الفترة الماضية من مسيرة عمل البيت وأثر التدريب التطويري على كل من العمل (الأداء المؤسسي) والعاملين كل على حدة وكذلك دور التدريب في تحقيق التطوير الكلي..

هذا وقد تكون مجتمع البحث من العاملين في بيت الزكاة حيث تم اختيار عينة طبقية

شـملت جميـع المسـتويات الإداريـة العاملـة وجميـع وحـدات العمـل في البيـت، وبلـغ عـدد الاسـتبيانات الموزعة (١٦٠) اسـتبيان ، تم اسـتلام عدد(١٤٦) اسـتبيان منها مسـتوفي بشكل سليم وصحيح.

وقد تم اسـتخدام مجموعة من الأسـاليب الإحصائية لوصف مقررات الدراسة والتحقق من ثبات وصدق أداة البحث.

ثانياً : نتائج الدراسة:

من خلال البحث والدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١) يقدر متوسـط عـدد الدورات التدريبيـة للعاملين ببيت الزكاة ما بـين (٩ ـ ١٢) دورة تدريبية.

٢) أهم ثلاثة بنود سـاهم التدريب في تطويرها في مجال العمل (الأداء المؤسـسي) ، كانت كالتالي :

- تطوير الأداء بالقطاع.
- تطوير الأداء بالقسـم.
- تطوير الأداء بالإدارة.

٣) أقل خمسـة بنود سـاهم التدريب في تطويرها في مجال العمل (الأداء المؤسـسي) ، كانت كالتالي :

- تطوير مشاريع الإنفاق.
- تطوير الهيكل التنظيمي.

- تطوير الرقابة الشرعية.
- تطوير نظم الرقابة المالية .
- تطوير النظم الايراديـــة.

٤) أهم خمسة بنود ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين ، كانت كالتالي :

- إكساب المعارف والمهارات الجديدة للعاملين.
- تطوير المهارات العملية للعاملين.
- تطوير مستوى الأداء العام للعاملين.
- تطوير الجوانب السلوكية لدى العاملين.
- تطوير مستوى المعلومات والمعارف اللازمة لأداء العمل.

٥) أقل خمسة بنود ساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين ، كانت كالتالي :

- تنمية الوعي الشرعي لدى العاملين.
- تأهيل العاملين لمناصب أعلى.
- معالجة أسباب عدم الرضا عن العمل.
- إيجاد الحلول لبعض مشاكل العمل .
- تطوير المهارات والقدرات الإشرافية اللازمة لأداء العمل.

٦) إن هنـاك تأثـيراً إيجابياً مبـاشراً للتدريب على تطوير العاملـين وفي حالة بيت الزكاة بلغ

معـدل هذا التأثر (٠٧ , ٠) ، كما أن هنـاك تأثيراً إيجابياً مباشراً للتدريب على تطوير العمل وبلغ هذا المعدل (١٠ , ٠) في الحالة محل الدراسة .

٧) أن هنـاك تأثيراً إيجابياً مباشراً لتطويـر العاملين على تطوير العمل وفي حالة بيت الزكاة بلغ معدل هذا التأثر (٦٩ , ٠).

٨) أن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشر للتدريب على تطوير العمل (من خلال التأثير الايجابي المباشر على تطوير العاملين) وفي حالة بيت الزكاة بلغ هذا المعدل (٠٤٩ , ٠) .

٩) أن هناك مجموعة من المجالات التدريبية التي تحتاج إلى المزيد من اهتمام مثل:

- علم النفس والاجتماع.
- التنظيم وإعداد الهياكل التنظيمية.
- المعارف الشرعية.
- المهارات الإعلامية تهيئة العاملين لشغل مناصب أعلى.
- التعامل بين العاملين.
- التعامل مع مختلف فئات الجمهور.
- تطبيقات الحكومة الالكترونية.
- التخصصات الفنية.

١٠) إن المجـالات التدريبيـة التـي تحتـاج الى التركيـز عليها مـن قبل أجهـزة التدريب في مؤسسات الزكاة هي:

- الجانب الاجتماعي والنفسي.
- الأنظمة الآلية.
- التفاعل مع الجمهور الداخلي والخارجي .
- الخدمات الاجتماعية.
- الجوانب الشرعية المتعلقة بالزكاة ومصارفها وكل ما يتعلق بالإنفاق وأنواعه.
- تطوير العمل وتسهيل الإجراءات .
- أساليب التعامل مع العملاء.
- الجوانب الإعلامية والتسويقية.
- التغلب على ضغوط العمل.

١١) أن هـــناك مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير نظم التدريب في بيت الزكاة ، ومن أهم هذه المقترحات :

- أن تكون هناك استراتيجية محددة بأهم الدورات التي يجب أن يتخطاها كل موظف.
- أن يكون هناك حرص على اختيار مدربين محترفين .
- البحث في إمكانية تخصيص دورات طويلة المدى (٣ شهور فما فوق) .
- قيـام المتدربين في نهاية الدورة برفع تقرير عن الاسـتفادة مـن الدورة وأثرها من خلال وضع الاقتراحات والأفكار لتطوير عمله.

– إلزام المسئولين بقياس وعمل تقرير عن مدى استفادة الموظف من الدورة على أن يكون هذا التقرير أساسا لإتحاف الموظف في الدورات القادمة.

– مراعاة المستوى المهني والفكري والعلمي للمتدربين.

– اعتماد أسلوب المقابلة الشخصية مع مديري الإدارات والمكاتب لوضع خطة تدريبية مناسبة لرفع أداء العاملين في كل إدارة ومكتب.

– فرض على كل موظف الحصول على شهادة **ICDL** مقارنة بباقي الوزارات.

– عدم التدخل من قبل المسئولين في تحديد الدورات التدريبية للموظف.

ثالثاً : توصيات الدراسة:

وأما فيما يتعلق بالتوصيات التي توصل إليها الباحث ، فإنها تتمثل في :

١) التركيز على البرامج التدريبية كمدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والوظيفية والارتقاء بالأداء الوظيفي والمؤسسي لأجهزة ومؤسسات الزكاة.

٢) أهمية التركيز على المهارات التخصصية والمرتبطة بطبيعة العمل في مؤسسات الزكاة مثل المهارات الشرعية والمهارات الإعلامية والتسويقية ، واعتبارها من المهارات الأساسية التي يجب تزويد العاملين بها.

٣) التأكيد على استخدام أساليب غير نمطية في تحديد الاحتياجات التدريبية ، مثل المقابلات مع أهمية عدم الاعتماد كلية على آراء المسئولين في تحديد الاحتياجات.

٤) أهمية العمل على بناء مسار تدريبي مواز للمسار الوظيفي للعاملين وبما يضمن مساهمة التدريب في تأهيل وصقل مهارات العاملين وإعدادهم للترقيات الوظيفية المختلفة .

٥) الدقـة في اختيـار الكفاءات التدريبية التي يتم التعامل معهـا في تنفيذ البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها .

٦) أهميـة اعتماد مجموعة الدورات أو المسـارات التدريبية التي يجب إلحاق العاملين سـواء الملتحقـين الجدد بالعمل أو المنقولين للعمل ، والتي تركـز تهيئتهم من الناحية المعرفية والمهارية وبما يجعله على وعي بطبيعة وخصوصية العمل في مؤسسات الزكاة .

والله ولي التوفيق.

* * *

المراجــع

أولاً : المراجع العربية:

١) عادل رمضان الزيادى ، تدريب الموارد البشرية، القاهرة ، مكتبة عين شمس ،١٩٩٣

٢) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية ،الدار الجامعية ،١٩٨٦ .

٣) أحمد الشنتناوى، فن التدريب، القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، بدون تاريخ نشر.

٤) شوقي فهيم عبيد، أهميه المدرب والمشرف فى التدريب وفى داخل العمل، مذكرة خارجية ، القاهرة، معهد التخطيط القومي، يناير ١٩٩٢ .

٥) على السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبه غريب، ١٩٨١ .

٦) محمد جمال برعي : التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة ، مكتبه القاهرة الحديثة،١٩٨٦ .

٧) محمد خيري حربي ، و محمد أنور قريطم، الأسس العامة للتدريب، دار المعرفة ،١٩٧٢ .

٨) محمد سامي عفيفي : التدريب وأثرة في سلوك العاملين، القاهرة، معهد التخطيط القومي،١٩٨٠ .

٩) منشورات وكتيبات دوريه صادرة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة

١٠) أحمد باشات: تطوير التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة ١٩٩٥ .

١١) محمد عبد الغنى حسن هلال: التدريب الأسس والمبادئ، موسوعة التدريب مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

١٢) ليل سبنسر : هندرة الموارد البشرية، ترجمه شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي ،شعاع- القاهرة ٢٠٠٠ .

١٣) الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية ، جبريل للتدريب والاستشارات ، القاهرة ٢٠٠٠

١٤) وليم ر تريس :تصميم نظم التدريب - ترجمه سعد أحمد الحبالى - معهد الإدارة العامة - السعودية ،١٩٨٤ .

١٥) عبد الحكم أحمد الخزامى :تنميه مهارات مسئولي التدريب، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ،٢٠٠١.

١٦) عبد الرحمن توفيق: الأصول والمبادئ العلمية للتدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ١٩٩٨ .

١٧) على محمد عبد الوهاب: برنامج أعداد المدربين، كيف تصبح مدرب فعالا، معهد التنمية، ١٩٩٢ .

١٨) يوسف بن محمد القبلان : أسس التدريب الادارى ،دار عالم الكتب ، الرياض ، السعودية،١٩٩٢ .

١٩) مارى ال . برود ، جون دبليو نيو ستروم : تحويل التدريب ، ترجمه - عبد الفتاح السيد النعمانى ،بميك، القاهرة، ١٩٩٧ .

٢٠) جعفر العبد: تعريف التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، إدارة البحوث والدراسات بمركز ابروماك.

٢١) على عبد الوهاب ،التدريب والتطوير- مدخل علمي لفاعليه الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة- الرياض - السعودية، ١٩٨١ .

٢٢) مالكوم نيل ، التدريب الناجح للموظفين،ترجمه مركز التعريب والترجمة ، الدار العربية للعلوم ١٩٧٧.

٢٣) يناير ١٩٩٥) ص ٧ - ٥٠.

٢٤) تحية محمد حسن المورلي: إطار مقترح لتقييم عائد التدريب الإداري مع التطبيق على قطاع الإعـلام (القاهـرة: كليـة التجـارة - جامعة عين شـمس، رسـالة دكتوراه غير منشـورة، ١٩٩٤).

٢٥) العباسـى ، عبدالحميـد محمـد (٢٠٠٣)، التحليـل الاحصائى المتقدم باسـتخدام SPSS، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة - مصر ، ٢٠٠٣.

❊ ❊ ❊

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1) Bellow, roger, psychology of personal in business and industry new jersey: prentice, 1989.

2) Roger Buckley and Jim caple, the training theory and practice of training kurgan pageltd

3) Cronbach, L. J. (2004). My current thoughts on Coefficient Alpha and successor procedures. Educational and Psychological Measurement, 64, 391-418.

4) Gill, Jeff (2001). Generalized Linear Models: A Unified Approach. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, No. 134. A mathematical overview of GLM.

5) Johnson, R. A. and Wichern, W., (1996), Applied Multivariate Statistical Analysis (4th), New York: Patrice-Hell international.

❊ ❊ ❊

الملاحـــق

الاستقصاء الخاص بالدراسة

استبيان

دراسة دور التدريب في تطوير الأداء

دراسة تطبيقية عن بيت الزكاة الكويتي

استمارة رقم:

هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث

الأخ الفاضل .. الأخت الفاضلة ،،،

بدايـة .. نتقدم لكم بجزيل الشـكر وعظيـم التقدير على ما تفضلتم به من الموافقة على اسـتقطاع جـزء من وقتكم للإجابة على هذا الاسـتبيان والذي سـيعتمد عليه الجانب الميداني من الدراسـة التي نعدها حول دور التدريب في تطوير الأداء ببيت الزكاة .

ومن ثم فإننا نأمل في تفضلكم بالإجابة على أسـئلة الاسـتبيان ، علماً بأنه قد تم تخصيص جزء من الاسـتبيان لإبـداء ملاحظاتكـم و آرائكـم ، والتي ستسـاهـم في إثراء الدراسـة وتحقيـق أهدافها ، كما يسعدنا الإجابة على أي استفسارات قد تتفضلون بها .

وأخـيراً ... نـود أن نشـير إلى أن البيانات التي سـيتم الحصـول عليها ستسـتخدم فقط لأغراض الدراسة ودون الإشارة إلى أسماء أو مسميات وظيفية ..

■ **الجــزء الأول : بيانات عــامة:**

١- المسمى الوظيفي : ....

٢- الإدارة التابع لها : ....

٣- المستوى الدراسي:

فوق الجامعي ☐ **جامعي** ☐ **تطبيقي** ☐

ثانوي ☐ **متوسط** ☐

٤- سنوات الخبرة في بيت الزكاة :

أقل من ٢ ☐ **من ٢ إلى ٥** ☐

من ٥ إلى ٨ ☐ **٨ فــأكثر** ☐

٥- عدد الدورات التي تم حضورها (   ) **تقريباً.**

■ **الجــزء الثانـي : دور التدريب في التطويـر:**

تقيـس العبـارات التاليـة دور التدريـب في تطويـر مختلـف جوانب العمـل في بيت الـزكاة ، من واقـــع خبرتك إلى أي مدى تعتقد أن التدريب كان له دور فعال في هذا التطوير :

درجـة الموافقـة : يرجـى وضـع علامـة في الخانة التـي تتناسـب و درجـة موافقتك عـلى العبارة المكتوبة.

م	العـــــــــــــبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	لا أدري
١	كان لتدريب العاملين دور في تطوير مستوى الأداء الإستراتيجي للبيت				
٢	كان لتدريب العاملين دور فعال في تطوير الأداء المؤسسي على مستوى البيت ككل.				
٣	كان لتدريب العاملين دور فعال في تطوير الأداء على مستوى القطاع الذي انتمي إليه				
٤	انعكس تدريب العاملين على تطوير الأداء بالإدارة / المكتب الذي اعمل به				
٥	انعكس ناتج التدريب على تطوير الأداء بالقسم الذي اعمل به				
٦	انعكس ناتج التدريب على تطوير وتبسيط إجراءات العمل .				
٧	انعكس ناتج التدريب على تطوير مستوى الخدمات التي يقدمها البيت للمتبرعين				
٨	انعكس ناتج التدريب على تطوير مستوى الخدمات التي يقدمها البيت للجمهور				
٩	ساهم تدريب العاملين في تطوير النظم والإجراءات المالية المعمول بها.				

١٠	ساهم تدريب العاملين في تطبيق النظم الآلية والالكترونية في العمـل.				
١١	ساهم تدريب العاملين في تطوير الأداء الإعلامي للبيت.				
١٢	كان لناتج التدريب انعكاس على تطوير نظم ولوائح العمل.				
١٣	كان لناتج التدريب انعكاس دور فعال في تطوير نظم التخطيط والمتابعة.				
١٤	كان لناتج التدريب انعكاس على تطوير الهيكل التنظـيمي.				
١٥	كان لناتج التدريب انعكاس على تطوير نوعية الخدمات والمشاريع الايرادية.				
١٦	كان لناتج التدريب انعكاس على تطوير نوعية خدمات ومشاريع الإنفاق.				
١٧	كان لناتج التدريب انعكاس على تطوير نظم الرقابة الشرعية.				
١٨	كان لناتج التدريب انعكاس على تطوير نظم الرقابة المالية.				
١٩	كان لناتج التدريب انعكاس على تطوير النظم الإدارية المطبقة في العمل.				
٢٠	كان للتدريب دور فعال في حصول البيت على شهادة الجودة الإدارية.				

■ **الجــزء الثالث : دور التدريـب في تطويـر العاملين:**

يرجـى تحديـد مـدى موافقتك على كل مـن العبـارات التالية، والتي تشـير كل منها إلى مسـاهمة التدريب في تطوير جانب محددة لدى العاملين على المستوى العام والشخصي.

درجـة الموافقـة : يرجـى وضـع علامـة في الخانة التـي تتناسـب و درجـة موافقتك عـلى العبارة المكتوبة.

م	العـــــــــــــــبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	لا أدري
١	ساهم التدريب على تحسين مستوى الأداء العام للعاملين				
٢	ساهم التدريب في تنمية المهارات والقدرات الإدارية للعاملين				
٣	ساهم التدريب في تنمية المهارات والقدرات التخصصية للعاملين				
٤	ساهم التدريب في تحسين مهارات وقدرات العاملين الإشرافية				
٥	ساهم التدريب في تغيير سلوك العاملين بما يتفق مع أهداف العمل				
٦	ساهم التدريب في تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجال عملهم				
٧	ساهم التدريب في تحسين المناخ العام للعمل				
٨	ساهم التدريب في تكوين علاقات ايجابية بين الإدارة والعاملين				
٩	ساهم التدريب في تعريف العاملين بسياسات وإجراءات العمل				
١٠	ساهم التدريب في تأهيل العــاملين لشغل مناصب أعــلى				
١١	ساهم التدريب في تنمية الوعي الشرعي اللازم للعاملين				

١٢	ساهم التدريب في تنمية الإحساس بالمسئولية والاعتماد علي الذات .				
١٣	ساهم التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين				
١٤	ساهم التدريب في معالجة أسباب عدم الرضا عن العمل				
١٥	ساهم التدريب في زيادة تقدير الموظف لعمله والاهتمام به				
١٦	ساهم التدريب في فهم وإدراك العلاقات التنظيمية المختلفة.				
١٧	ساهم التدريب في توفير الوقت والجهد من خلال تطوير الأداء .				
١٨	ساهم التدريب في معالجة قصور أداء العاملين				
١٩	ساهم التدريب في إيجاد الحلول اللازمة لمعالجة مشاكل العمل				
٢٠	ساهم التدريب في تنمية وتطوير قيم وثقافة العمل المؤسسي				
٢١	ساهم التدريب في تطوير معلوماتي ومعارفي اللازمة لأداء العمل				
٢٢	ساهم التدريب في تطوير مهاراتي العملية				
٢٣	ساهم التدريب في تطوير العديد من الجوانب السلوكية لدي.				
٢٤	كان للتدريب دور فعال في تمكني من معالجة العديد من مشاكل العمل				
٢٥	كان للتدريب دور فعال في إكسابي معارف ومهارات جديدة				

■ **الجـزء الرابع : الآراء والملاحظات:**

في هذا الجزء ، أرجو تزويدي بمقترحاتكم وآرائكم حول الموضوعات التالية :

– ما هي المجالات التي تعتقد أنها لم تلقى الاهتمام الكافي في التدريب عليها ؟

....

....

....

....

....

– ما هي أهم الجوانب التي ترى أن يتركز التدريب عليها في مؤسسات الزكاة ؟

....

....

....

....

....

– ما هي أهم الجوانب التي ترى تقترحها لتطوير نظم التدريب في بيت الزكاة ؟

....

....

....

....

....

مـع الشكر الجـزيل ..